



公認会計士・税理士・社会保険労務士

植西祐介氏に訊く

バックオフィスが抱える課題と今後目指すべき姿とは？

評価基準を見直し 付加価値を創造する

YouTube等を通じて、バックオフィスで働く人に向けて情報発信を行ない、今般『バックオフィス業務のすべてがわかる本』を上梓した公認会計士・税理士・社会保険労務士の植西祐介氏に、バックオフィスが抱える課題と、これからのバックオフィス担当者に求められることについて尋ねた。

バックオフィスが抱える 構造的な課題とは

—— 植西先生は、バックオフィスと呼ばれる管理部門で働く人に向けて積極的な情報発信をされています。なぜそのような情報発信をなさっているのでしょうか。

私は現在、自身の管理部門での勤務経験や公認会計士・税理士・社会保険労務士の資格を活かして、さまざまな企業のバックオフィスに対して、ワンストップサービスを提供する会社の代表を務めています。その一環として、バックオフィスに携わる人達の成長のきっかけとなる情報を伝える

たい、経営者や他部署からのバックオフィスに対する理解を深めたい、という思いで情報発信をしています。

—— 支援を通じて見えてきたバックオフィスの課題はありますか。

大きな課題として、ときに経営者やフロント部門から軽視されてしまうことが挙げられます。具体的には、バックオフィスに対して、「やろうと思えば誰でもできる仕事」「売上を生み出さないコストセンター」「現場のことをわかっていない」「細かいことを指摘する」といったネガティブなイメージを抱かれやすいことです。こうしたイメージは、バックオフィスの

体制の弱体化につながり、その結果、対応の遅れや品質悪化、組織のガバナンス意識や自浄作用の低下、法令違反・コンプライアンス違反のリスク上昇などの大きな悪影響を及ぼすことになります。

—— なぜバックオフィスは軽視されるのでしょうか。

誤解を恐れずに言うと、「期待に届いていない」からです。バックオフィスに限らず、そもそもビジネスにおいて、付加価値やサービス満足度を高めていく方法とは、「相手の期待値を超えて、サービスを提供すること」です。

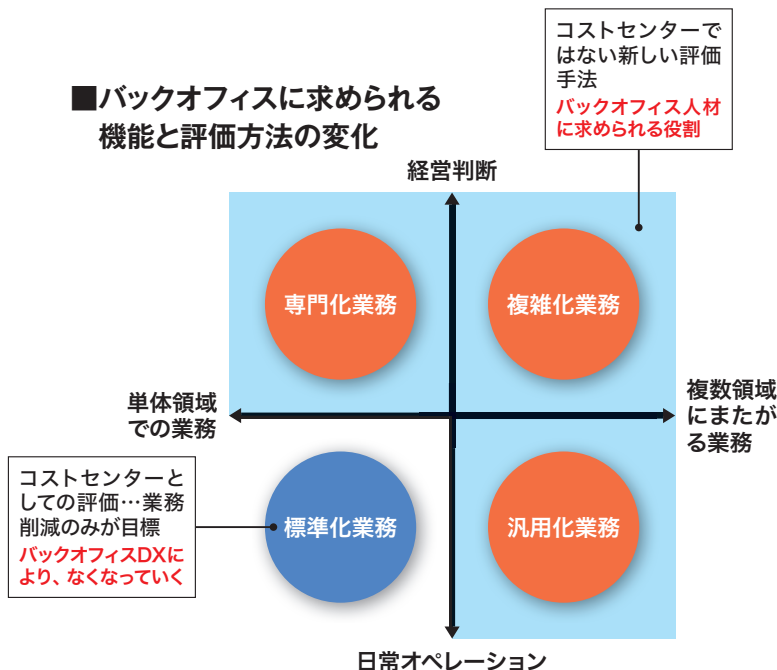
—— 他部門からの期待に届えられていない原因は、どこにあるのでしょうか。

それには、バックオフィスの構造的な課題が大きく関わっていると思います。

その1つは、「キャリアアップの断絶」です。昔ながらの組織では、「キャリア組・総合職」と、事務処理を行なう「事務職」とが断絶していました。その人数比率はキャリア組・総合職が2／3割であり、事務職は残り7／8割を占めるルーティン作業部隊として管理されていました。

キャリア組から外れた人たちは、成長機会に乏しく、事務職として会社員人生を終えていくといった、分断されたキャリアアップが多く存在していました。こうしたバックオフィスの7／8割を占める事務作業をやる人のイメージが、他部署にとってのバックオフィスのイメージとして認識され

■バックオフィスに求められる 機能と評価方法の変化



ているのではないだろうか。

もう1つの課題は、バックオフィス＝収益を生まずにコストのみ発生させる部門、いわゆる「コストセンター」という考え方があることです。

コストセンターが収益を生み出すプロフィットセンターかの重要な分岐点となるのは、目標の持ち方と、モチベーションの発生源です。

プロフィットセンターでは、コストをコントロールするだけではなく、収入を生むことがより重要であるため、業績目標やKPI（重要業績評価指標）が設定され、そ

れを達成することで評価され、モチベーションが向上していきます。一方でコストセンターは、コスト面のKPIが設定され、コストを低減させるための活動が評価される管理がなされます。

ポイントは、活動量に対する考え方の違いです。営業部門のようなプロフィットセンターでは、収益を生むことが大事なので、活動量を増やしてコスト以上の収入を発生させなければいけません。

一方で、バックオフィスのようなコストセンターの大きなコスト項目は、人件費です。そのため、コスト目標を達成しようとする、必然的に活動量そのものを減らすというインセンティブが働くことになりま

DX推進により 付加価値業務にシフト

——そうした前時代型バックオフィスから脱却して、付加価値を生み出す部門になるためには、どうすればよいのでしょうか。

前時代型バックオフィスから脱却するためには必要なのは、ずばり、近年、推進が叫ばれるDX（デジタル・トランスフォーメーション）です。

2013年にオックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン准教授が発表した論文において、10年後に人工知能（AI）

に代わられる主な仕事として、経理業務やデータ入力、電話応対等のいわゆる事務作業と呼ばれる仕事挙げられていました。2024年現在、すべてが代替されているわけではありませんが、実際に、DXの推進により、事務作業を行なう人材の価値が極端に低くなりつつあります。

そんななか、より深い「専門化」スキルを持つか、仕組みや標準化を設計できる「汎用化」スキルを持つかのいずれかが、人材の最低条件として求められるようになってきています。

そうした「専門化業務」「汎用化業務」、ひいては「複雑化業務」にたどり着くためには、コストセンターの考え方だけでは通用しなくなります。

従来、コストセンターにおけるコスト最適化は、主に業務削減を目標とする「標準化業務」に対して行なわれるものでした。

これからは、DXを進め、それによって生まれた余剰時間を、標準化業務から付加価値を生み出す業務に割り振っていくことが求められます。そして、その付加価値を生み出す業務については、従来とは異なる基準で判断・評価をしていく仕組みを構築していかなければなりません。

——DXについては、難航する企業も少なくないようです。そうした企業はどこから手を付けばよいのでしょうか。

ボリュームが大きい業務から進めるべきでしょう。

植西祐介氏に 訊く



『バックオフィス業務のすべてがわかる本』植西 祐介 著
小社刊 2750円(税込)

うえにし ゆうすけ氏●公認会計士、税理士、社会保険労務士。株式会社コンダクト／コンダクトグループ代表取締役。1985年埼玉県生。一橋大学商学部卒業後、2007年から住友化学株式会社に経営企画・経理・管理業務を担当。2012年から新日本有限責任監査法人にて会計監査・内部統制監査業務を経験。2016年からボストン・コンサルティング・グループで経営コンサルティング業務に従事。2018年からは株式会社ブレースホルダ(現 株式会社リトブラ)にて、取締役(CFO)に就任。現在は士業としての活動のほか、中小企業等へのバックオフィス支援業務を行なう。YouTubeチャンネル「バックオフィスの道」も好評配信中。

具体的には、財務会計です。出納や、請求書、記帳、決算に関連する業務においては従来、先に述べた事務職を多数要していたところでもありました。

人事労務関連業務でいうと、給与計算や社会保険の手続きなどは、各ベンダーの提供するサービスがシステム化され、ベンダーを跨いだ連携も行ないやすくなっているため、手を付けやすいところです。

加点点主義評価を採り入れ 経営者に寄り添う

—— 先ほど、付加価値を生み出すためには、従来とは異なる評価基準が必要だという話がありました。

まずは、バックオフィスにおいて、曖昧に使われがちな「生産性」について、きちんと定義すべきだと思っています。

これまでは「DXで生産性を上げよう」といった号令が掛けられながらも、生産性についてきちんと定義されておらず、ビフォー・アフターがわからないまま評価されていたように思います。

マイクロマネジメントは避けるべきですが、バックオフィスにおいても各作業に要した時間等は、可能な範囲で見える化を地道に進めていくことが大切なのではないでしょうか。

また、そうした従来のいわば減点主義に基づく評価基準に加えて、今後は、加点点主義に基づく評価基準も同時に採り入れる必要があるように思います。

たとえば、経営者やフロント部門等に対する提案や、プロジェクトを回した数など、能動的に働きかけたことに対して評価する仕組みです。

—— 守りをしっかり固めたうえで、攻めに転じるよう促す仕組みを評価基準から構築する、と。

はい。もっと言えば、バックオフィスは経営者と同等の視座に立つべきだと思っています。

実はバックオフィス業務は、元来、経営者の仕事から来ています。たとえば小さな会社では、経営者自身が、請求書を作成し、給与を支払い、契約書を作成すること

が多いです。そうした業務はお金や法律に関することなので、間違えたら会社の存続を脅かす大問題となります。そのため、安易に誰かに渡すことはできません。つまり、バックオフィスは本来、経営管理の中核の機能なのです。

重要な機密情報を握るバックオフィスは、経営者の悩みにアプローチできる唯一の存在です。中小オーナー会社において、経理が番頭として重要情報を管理しながら、社長の右腕として活躍する姿をよく見かけます。そうした人材は、経理以外の機能も担っていることがほとんどです。

—— 経営者と従業員の間で板挟みになることもあります……。

経営者と同じ視座に立てる可能性のある存在は、多くのステークホルダーと対話するバックオフィスしかいません。ステークホルダーの要求は多種多様です。たとえば従業員の場合、給与水準、労働時間、モチベーション、成長機会の提供など多くのことを会社に求めます。バックオフィスには、各ステークホルダーからそうした多種多様な要求を突きつけられる経営者の重圧を共有して、対策を一緒に考えることが求められます。

バックオフィスは、会社全体の構造を司る機能を持っています。ぜひ経営者と同じ視座に立って本来の価値を発揮するよう努めていただければと思います。

(2024年6月24日談) ●